

観光客の『常連化』戦略

—旭山動物園の取組みへの一考察—

The Strategy to Attract Frequent Visitors in Tourism

A Case Study of Asahiyama Zoo

原 哲子

HARA, Satoko

本論文では、北海道旭川市の市立動物園である旭山動物園の取組みを事例に、地方の観光施設におけるリピーター戦略とその戦略を策定し実行した組織を、内的要因と外的要因から考察を試みた。考察にあたり観光施設におけるリピーターの重要性を整理した上で、リピーターを客単価と頻度の関係から4分割し、客単価は低いが頻度の高いリピーターを「常連」と呼び、地方の観光施設において重要となるのは「常連」の獲得であることを述べた。常連化戦略に重要となるのは、過度な期待を抱かせない料金設定と訪れるたびに新しい情報が発信・受信され、適度な満足感を与えることでリピート意向を醸成すること、さらにリピート意向を持つ客にリピートを想起・実現させる刺激を与え続けることである。そして戦略と組織の関係において、策定された戦略が組織員全員で実行されることが重要であり、それには職性の違いを超え各々の知識と存在を尊重しあう関係構築が前提となる。

キーワード：リピーター (repeat tourists)、常連 (frequent visitors)、頻度 (frequency)、刺激 (stimulus)、冗長性 (redundancy)

1. はじめに

(1)問題の所在

全国の日帰り観光リクリエーション施設を考えると、動物園・水族館をはじめ、遊園地・レジャーランド、1983年の東京ディズニーランドのオープンを皮切りに建設ラッシュとなったテーマパーク、温泉施設、アウトレットなど乱立状態にある。1980年代後半から90年代初頭にかけて計画されたテーマパークの多くは、いわゆるバブル経済期の波にのったもので、その背景には東京ディズニーランドの成功、リゾート法の制定、第三次産業の新しいビジネスチャンス进行する民間企業と地域振興策の一つとして期待する地方自治体の思惑が一致したことにあった。しかしながらいわゆるバブル崩壊後は、多くのテーマパークが閉鎖され、第3セクターが非難の対象になったことは記憶に新しい。また遊園地をアウトレットへ、サファリパークをゴルフ場へなどと、施設の入れ替えを行って再出発している施設もあるが、多くの施設が苦戦を強いられていることは明らかである。このような施設は、装置産業であるため一度建築してしまうと撤退障壁も大きい。ゆえに、競合といかに差別化を図り、安定的な入込客数を確保するかが重要となる。誘客力の大きい東京ディズニーランドの成功においても、リピートに耐える仕組みの重要性が指摘されるように、代替性が高いがゆえに誘客圏に限界のある地方の施設においては、リピートを促す仕組みづくりにより差別化を図ることは重要になるはずである。しかしながら、多くの観光施設がリピーター・顧客主義・顧客ニーズの重要性を訴えるが、実はハードを整えて“見せる”ことだけに終始しており、いかに再訪を促すかというソフト面での方策に乏しいのではないかという問題意識がある。そこで本論文において、地方の観光リク

リエーション施設におけるリピーターの重要性を再考し、リピートを促す戦略とそれを生み出す組織のあり方を考察することは意義のあることと考える。

(2)調査方法

現在日帰り観光施設は、テーマパーク・温泉施設・アウトレットなど至る所に乱立している状態であり、古くからのリクリエーション施設である動物園は、最盛期に比べ客数が半減したと言われその存続の意義が問われるほど、厳しい競争状況におかれている。その中で氣勢を上げているのが北海道旭川市の旭山動物園である。日本最北、半年間は雪に覆われる地域であるという立地や気候などの悪条件にかかわらず、平成16年、1200万人の都市人口をもつ東京上野動物園の月間客数を上回るという快挙を成し遂げた。一時は閉園の危機にさらされながらV字回復を果たした背景には、全国でも類を見ない「行動展示」という手法—「元来動物が持っている本能を引き出すことにより、動物園でしか見られない生き生きとした動物の姿を見てもらいたい」というコンセプトのもとに、旭山動物園が試行錯誤しながら行き着いた動物の展示方法—¹⁾によりその魅力度を上げ、周辺住民の再訪を促しその頻度を上げたことにあると考えられる。さらにそのユニークな展示方法によりメディアに取り上げられ、全国から旅行客が訪れ、また北海道を訪れる団体旅行の1つの観光地となり、入込客数は右肩上がりである。

そこで本論文においては、動物園という観光資源において重要となるリピーターの分類とその効用をまとめる。そして一地方動物園である旭山動物園の取組みを事例に、旭山動物園と旭川市への聞き取り調査によって、「旭山動物園はなぜ旭山足りえたのか」という視点で、組織体の外的環境と内的環境を見ることによって、その差別化をもたらした要因を考察する。

2. リピーターの重要性と効用

(1)リピーターの重要性

観光地におけるリピーターの重要性を経営的な側面から考えてみると、まず収益の見通しが立てやすくなることが挙げられる。リピートしてくれることが確実なれば、そこから安定収入が得られ、そこから事業収支の差額を割り出すことによって、どれだけの一元客を集めればいいのかという見通しを立てることができる。次に、営業コストやプロモーションコストの削減につながる。なぜなら、リピーターというのは、その観光地のファンであり、その魅力を既に知っているため、積極的な営業や大々的なプロモーションなしでリピートしてくれるからである。さらにその削減したコストを観光地の魅力度向上のための追加投資に充てることも可能になる。さらにリピーターの増加によって、リピーターの属性や興味をある程度把握することができるため満足度が高めやすくなり、またリピーターを生むという好循環ができる。こうしてリピーターの確保は、代替観光地に対する競争力強化の源泉となる。観光意図を持つ消費者の周辺には、物理的要素を満たす観光地が乱立しており²⁾、消費者はそこから自分の目的に合った観光地を選択する訳だが、既にその魅力を知っていたり、あるいは知っている人から紹介されたりすることにより、選択可能性が高くなると言える。また、Encyclopedia of tourism (2000)にも、「リピーターは口コミ宣伝の土台となる。口コミは、観光地のイメージ醸成に最も効果的だと認識されていて、それゆえリピーターの特徴やニーズ、期待というものに注意を払うことが求められている」と述べられている。

次にリピーターの分類を考えてみると、客単価と購買（来訪）頻度との関係から、4タイプに分けられる（図1）。(1)客単価が高く、購買（来訪）頻度も高い上顧客と呼ばれるタイプ、(2)客単価が高く、購買（来訪）頻度の低い顧客、(3)客単価は低い、購買（来訪）頻度が高いいわゆる常連タイプ、(4)客単価も低く、購買（来訪）頻度も低いタイプである。この4タイ

プの中で、4つめの客単価も低く、購買頻度の低いタイプは、一般的にリピーターとは呼ばれない。

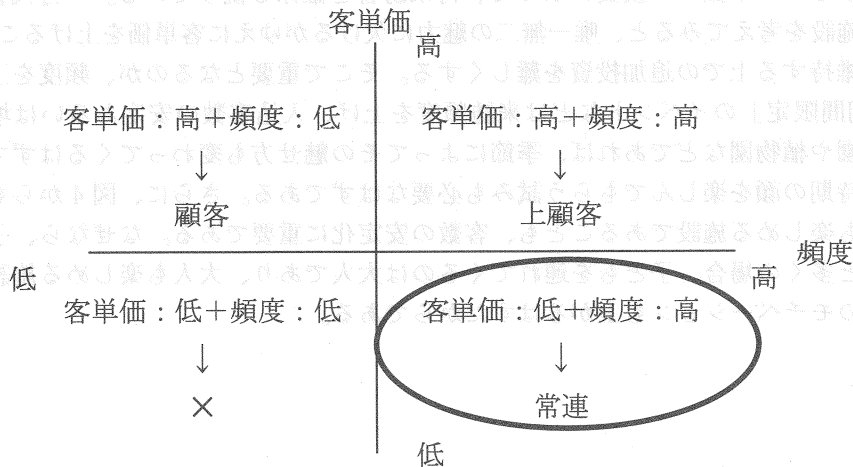


図1 リピーターの分類

出所：筆者作成

今回対象とするリピーターは、3つめの客単価は低いが、購買（来訪）頻度の高いタイプである。なぜならば、希少性の高い観光資源（観光施設）であれば、そこでしか得ることのできない効用があるがゆえに誘致圏が広い、あるいは誘客力が強くなる。結果、十分競争力があるため客単価を上げても、投資回収が可能となる。一方、希少性の低い、またはその効用を近隣でも経験できるような観光資源（観光施設）においては、競争が激しいために客単価を低く設定せざるを得ない。そのため、投資回収のためには訪問地内で消費を促すことが重要である。つまり、投資回収のために集客が絶対不可欠となる。しかしながら、希少性が低いがゆえに誘致圏は狭く、誘客数に限度があることは明白である。さらに観光施設の場合、施設の収容人数に制限があるため、無限大の客を収容できるわけではない。とはいえ、投資回収のためには絶対的な人数は必要なのである。そこで重要になるのが、先に述べた「常連」である。誘客数が限られているからこそ、その誘致圏内の人々にできるだけ短期間に、何度も訪れてもらうことによって、誘客数の確保が可能となる。

(2) リピーターの効用

1) 入込客数の安定化

誘致圏内の全員が施設を訪れたとしても、再来訪するとは限らない。さらに、再来訪者の中でも、施設の内容に飽きたれば再来訪行動を消失する。あるいは、別の魅力度の高い施設への移動も考えられる。結果、入込客数の減少を引き起こす。これが多くのテーマパークの衰退の原因ともなっている。最初は目新しさに魅かれ、誘致圏内の客が一斉に訪れるため、初年度は目標入込み数を上回るものの2年度は大幅減というのが、多くの観光施設で繰り返される現状である。結局訪れた訪問者をリピーターにするための方策が欠けており再訪を促す効用を与えられなかったということである。リピーターの重要性は、東京ディズニーランドの取り組みによっても裏打ちされている。下記図2と図3は東京ディズニーランドの年度別来園ゲスト数と来園回数別比率を表したもののだが、客数が大きく鈍らないのは、リピーター客が増え続けてきたからだといえる。年々リピーターが増えており、10回以上来園した人は60%近く、30回以上という人は20%近いとのデータがある。そしてこの安定した集客が、陳腐化を回避するための連続的な追加投資を可能にし、さらにリピーターが増加するという好循環を生んでいる。アトラク

ショーンの新規更新などのハード面に限らず「期間限定」のショーやパレードなどのイベントをはじめとするソフト面への投資によって、再来訪者を確保し続けている。一方代替性の高い地方の観光施設を考えてみると、唯一無二の魅力に欠けるがゆえに客単価を上げることが難しく、魅力度を維持する上での追加投資を難しくする。そこで重要となるのが、頻度を上げる方策である。「期間限定」のイベントなどは来訪頻度を上げ、入込客数の安定あるいは増加に寄与する。動物園や植物園などであれば、季節によってその魅せ方も変わってくるはずであるし、例えばその時期の顔を楽しんでもらう試みも必要なはずである。さらに、図4からも明らかなように大人も楽しめる施設であることも、客数の安定化に重要である。なぜなら、子どもの施設であろうと多くの場合、子どもを連れてくるのは大人であり、大人も楽しめる施設になっていれば、そのモチベーションも上がるはずだからである。

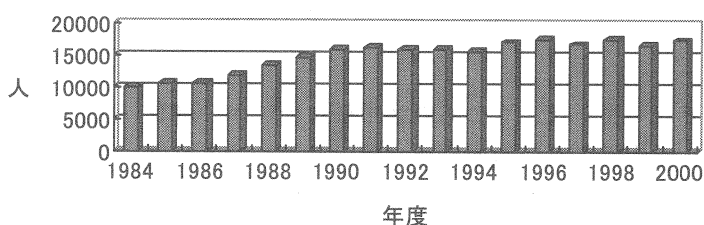


図2 東京ディズニーランド年度別来園ゲスト数

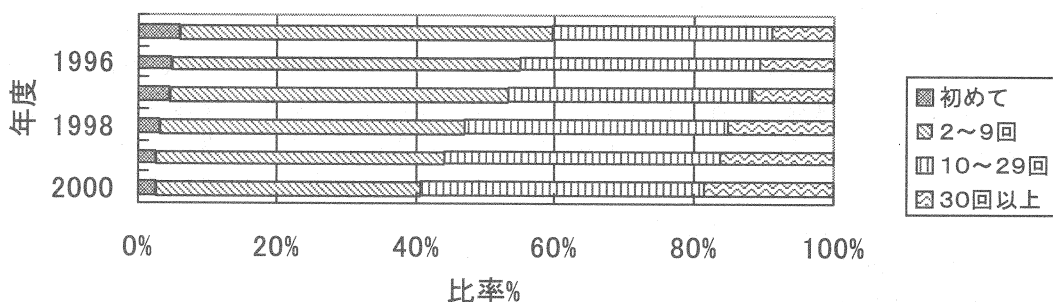


図3 来園回数別比率

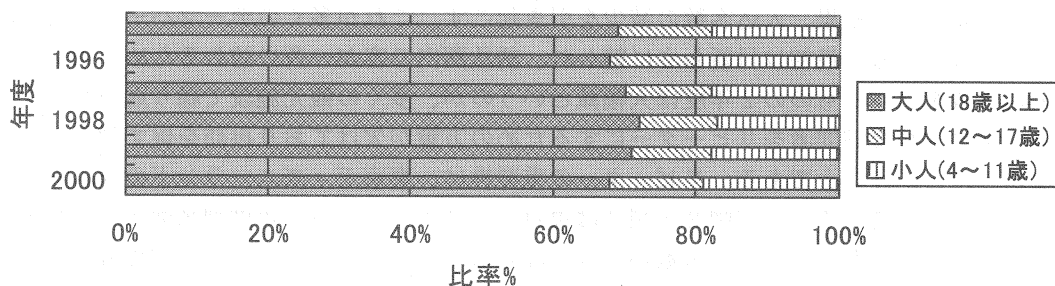


図4 ゲスト年代別比率

出所：図2・3・4 栗田房穂（2002）ディズニー流経営術の極意、p35, p38

2) 常連購買行動

消費者は「主観的効用」と「主観的確率」を加味しながら、訪問地を選択する³⁾が、誘客圏の小さい観光地あるいは観光施設では、移動時間も短く金銭的負担も小さいため、そこへ訪問を実現する確からしさは限りなく高い。つまり消費者の選択基準は「そこを訪れることでいかに自分自身・同行者に効用があるか」ということに絞られる。また訪問地決定プロセス⁴⁾(Kotler, 2003)において、ニーズの解決策としての過去の経験の影響力が強く、経験してみなければわからない無形の商品だから口コミなどの情報源が重要視されるなどの特徴を捉えて「主観的効用」に訴えていくことが競争力強化の原動力となる。旅行は「非日常体験」と言われるが、今回研究対象とする観光施設においては、訪問者が日常の延長上にその購買行動を位置づけることが重要となる。なぜならば、日常の延長線上にあれば、その商品に対する期待度は比較的低く、観光地の魅力が唯一無二のものでなくても訪問者の期待した効用を満足させるものになりやすく、不満が生まれにくくなるからである。もちろん観光施設側もリピートされるのに耐える魅力を備えていなければならないが、リピートを促すことでその商品購入における効用が消費者の記憶において固定化され、購入に対する安心感が生まれ、新しい情報探索や代替案の評価をすることのない購買行動が引き出される。さらにこのような購買行動を引き出すためには、単価は低くなくてはならない。なぜなら、一般に旅行商品は、経験してみなければ評価できないことから、情報探索や代替案評価といったサーチコストが比較的高いとされるため、単価が低ければその行動は起こりにくい。しかしながら、単価が高くなった段階でサーチコストが相対的に低くなるため、情報探索や代替案評価といった行動が起こりやすくなる。「常連購買行動」とは、客単価が低いゆえに情報探索や代替案評価が抑制され、その購買の評価の段階でそれが強いネガティブなものでなければ、購買が繰り返し行われることだと考える。

3) プロモーション戦略

誘客圏が小さければ小さいほど、地域あるいは人のつながりが密接になるためより口コミが威力を発揮する。最初は新規顧客開拓のために積極的なプロモーションをしていかなければならないが、誘客圏の狭い観光地の場合、期待できる客が一巡してしまえば、その客のリピート・リピート頻度を促進するプロモーション戦略へと移行する必要がある。過去の経験（それが強いネガティブであってはならないが）というものがリピートするかどうかに影響を及ぼすため、日々の生活の中で、観光地あるいは観光施設での経験を想起させるニュースレターやパブリシティに訴えるプロモーション戦略が有効となる。さらにリピーター率を上げることによりそのプロモーションコストを削減し、そのコストを施設自体の魅力度向上のための追加投資やリピート頻度を誘発するプロモーション手段に充てることが可能となる。

このように代替性の高い観光地あるいは観光施設において、差別化を図り「常連」と呼ばれる単価は低いが高頻度の高いリピーターが重要となってくる。しかしながら実際は多くの観光施設において、開園当初は目新しさゆえに集客できるが次年度は激減という状況を繰り返している。結局リピーターの重要性も認識しながらもその獲得するための新しい戦略を打ち出せず、成功例の真似に終始するなど試行錯誤する姿が垣間見える。それぞれの観光地や観光施設において、それぞれの資源や獲得すべき顧客層、さらに環境の変化に合わせた独自のリピーター戦略を創造する必要に迫られていると考える。次章以降、明確な「常連化戦略」を打ち出し、集客力を上げている旭山動物園の取組みにおける外的要因と内的要因を概観することにより、それを可能にした組織の分析を試みる。

3. 旭山動物園概況

(1)旭山動物園概要

札幌の円山動物園、帯広のおびひろ動物園に次いで、昭和42年7月1日に北海道旭川市の東部丘陵地に、道内3番目の動物園として開園した。日本最北の動物園で、1年間のうち半年間は雪で覆われる地域のため冬季は閉園していたが、平成13年より毎年11月～3月に冬季開園を実施している。面積は148,681.84㎡で、東京上野動物園とほぼ同じ。平成17年度の職員は園長1名、事務職5名、飼育展示係15名、遊具係1名で、平成17年6月30日現在、146種753点の動物を飼育展示している。

(2)入園者数推移

旭川市民の強い要望に答え昭和42年7月1日に開園し、その年は45万8,208人の人出で賑わった。飛行塔やメリーゴーランドなど、リクリエーションとしての遊戯施設の新設も後押しし、その後も客数は順調に推移する。しかしながら昭和59年の55万1,220人を境に客数減少に転ずる。実際昭和54年辺りから、施設更新した年は客数が増加するものの、翌年は減少という状況を繰り返している。結局施設更新は、一過性のものに過ぎず飽きられ始めていたと考えられる。昭和59年といえば、東京ディズニーランド開園の翌年であり、新しい観光施設が次々建設された時代で動物園以外にもリクリエーション施設が増え、観光施設の競争が激化した時期である。昭和63年に再起をかけて大型遊具を導入するも、一過性で翌年には客数は減少する。平成6年にはエキノコックス症でゴリラが死ぬという最悪の事態が起こり、その年は途中閉園。その後風評被害により平成8年には過去最低の26万人まで落ち込み、閉園の危機に陥る。それを一変させたのが、「人間と動物の距離を縮めたい」という理念に基づき、苦難の状況にありながら

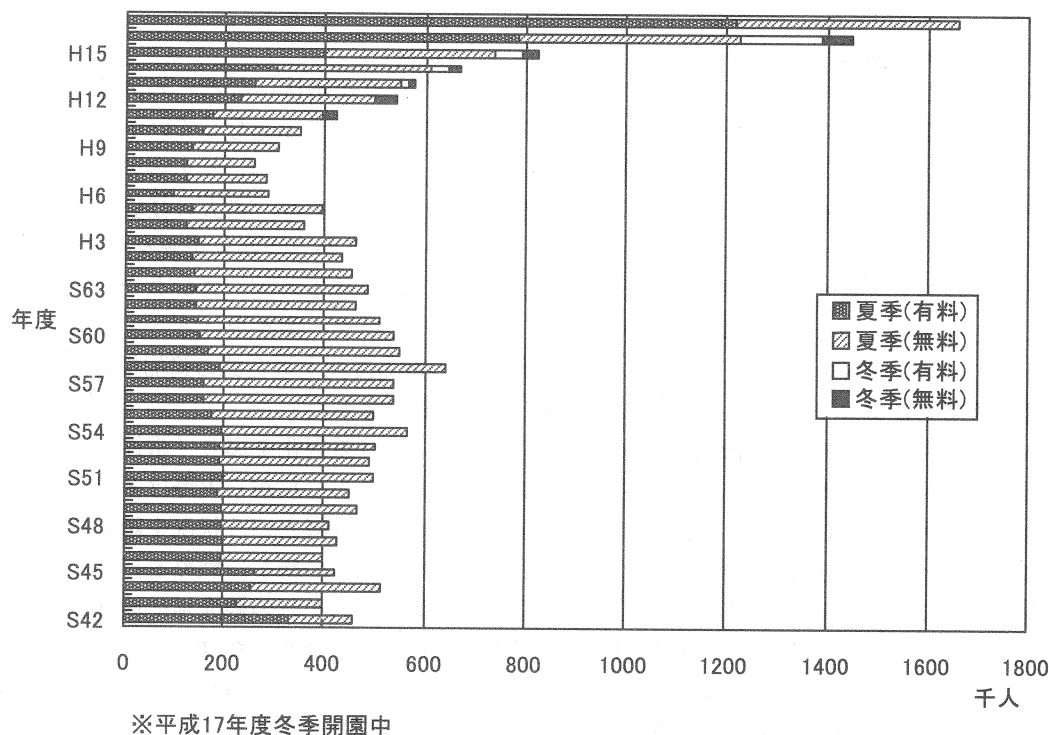


図5 旭山動物園客数推移

出所：旭山動物園ホームページより筆者作成

も、昭和61年より導入したワンポイントガイドの取組みをきっかけとして温め続けた、理想の動物園像のアイディアと市長の交代であった。16年ぶりに予算のついた平成9年、本来の動物園機能強化のための施設を新設し、4年ぶりに30万台の入園者数を回復。その追い風によって、毎年老朽化した施設を斬新なアイディアでリニューアルし平成10年35万2,000人、平成11年42万2,000人、平成12年54万人、平成13年57万6,000人、平成14年67万人と入園者数が右肩上がりに増加。平成15年は施設を新設せずに82万4,000人を集め、平成16年145万人、最も誘客圏の大きい東京上野公園の月間入込客数を抜くという快挙を成し遂げる。平成17年は夏季開園期間中で既に166万人を集客しており、200万人に近づく勢いである。

4. 観光客の常連化戦略

(1) 外的要因

旭山動物園の現在の趨勢を考える際に、外的要因を無視することはできない。旭川市の動物園事業の収支を見てみると、特別会計にて計上される歳出額に対して、歳入額が2割～3割で毎年3億～3億5千万が一般会計より繰入が行われている（表1）。動物園を図書館や公民館などの市民サービス施設として考え歳入額の2～3割を良しとする考え方もあるが、市の財政において絶対額が大きいことも確かである。旭川市にとっては数ある組織の一課に過ぎず、さらに市民サービス施設に市民が足を運ばなくなれば、動物園の維持を疑問視する声が出るのも致し方ない。しかしながら、その状況を大きく変えたのが、“テーマパーク構想”を掲げて平成8年に当選した市長の存在であり、予算のつかない時代からソフト面での取組みを行いながら市民ファンを呼び込み、具体的な構想を提示できた園の存在であった。図6は、平成9年から行われている動物園に対する設備投資の額と客数を比較したものである。自治体の施設では通常連続した設備投資は困難だと言われるが、この図からも明らかなように、連続した設備投資が入園者数増加を引き出している。

そしてこの施設更新を可能にしているのが、市の政策の一致と所轄部が商工観光部にあったことだと考えられる。施設更新に伴い客数が増加しているところから、旭山動物園を起爆剤とした活性化策を掲げ他への予算を抑えて連続的な投資を可能にする。さらにこの政策を後押し

表1 歳入額の歳出額に対する割合

	単位(百万円)								
年度	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16
事業収入	183	198	166	170	174	258	279	376	663
歳出	518	697	1,026	729	968	695	1,311	1,121	804
事業収入/歳出	35%	28%	16%	23%	18%	37%	21%	34%	82%

出所：旭川市市役所参考資料より筆者作成

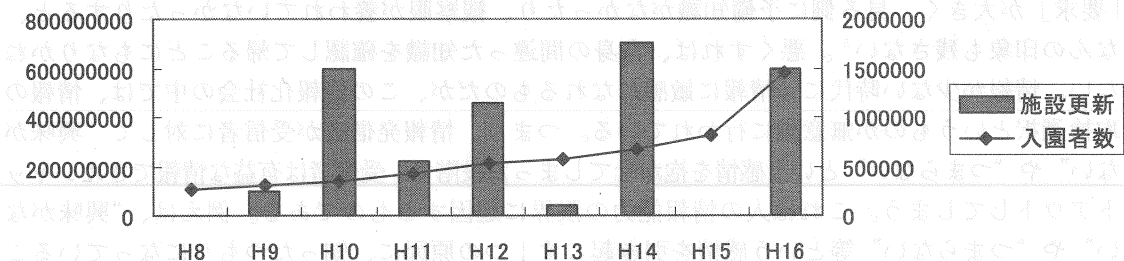


図6 旭山動物園客数推移

出所：旭山動物園ホームページ、市森真理（2005）旭川市旭山動物園より筆者作成

したのが、平成14年に旭川大学によってまとめられた「動物園が地域経済に及ぼす影響」という報告書である（小野崎、2002）。この報告書によると平成8年度から平成13年度までの施設整備にかかわる投資額16億1,239万円に対し、設備投資による波及効果32億410万、入園者増加による波及効果11億655万円となり総合波及効果は43億1,065万円になると試算している。これらの外的要因と次節に述べる内的要因が相互にかみあったことが現在の旭山動物園を作り上げている。

(2)内的要因

旭山動物園の現在の快挙を成し遂げた内的要因は、以下の6つに集約されると考える。

1. 園長も含め、組織の一人一人が専門家
2. 旭山動物園独自の存在意義の明確化
3. その存在意義を“伝える”ための積極的な戦略
4. その戦略を通して“伝える”手法を獲得
5. その手法を最大限生かすための施設を具現化
6. 具現化にあたり外注せずに内製化

まず、ほとんどの歴代園長が動物飼育に携わる叩き上げで、現場を理解し現場との信頼関係ができており、それが勉強熱心な組織風土を作り上げた。多くの自治体運営の動物園組織は、料金徴収や経理・庶務を担当する管理部門と動物に直接携わる飼育部門から構成される（渡辺、2000）。また飼育部門においては、動物の飼育作業をする飼育係と病気の治療をする獣医師が配属される。歴代園長が動物飼育の現場を知る叩き上げであることで、管理係VS飼育係というセクショナリズムが排除され、さらに、獣医が獣医として配属されるのではなく飼育係として配属されることから、獣医と飼育係が分断されることなく、飼育係の重んじる経験知と獣医の持ち込む科学知が分断することなく融和した。また、飼育係（獣医師含む）は異動がほとんどないため、現場の人間が専門家集団に育っていたのは重要な要素である。

次に、戦略を立てるためには、確固たる目標を定めなければならない。動物園の存在意義を考えた場合、動物園の成立過程で社会的共通認識となった“動物を見せる”だけの施設である限り、動物虐待的側面は否めない。だからこそ多くの動物園が、レクリエーション、自然保護、調査・研究の場の4つの目的論とその後加わった「種の保存と環境教育」の役割を動物園同士の連携または切磋琢磨によってできうる限り果たそうと努力している。旭山動物園は動物園の存在の負の側面を真摯に受け止めた上で、上述の社会的役割を果たすことを当然のこととしながら、旭山動物園の存在意義を明確に打ち出した。それは「動物がいることで人は心豊かに暮らし、生きていくことができる」ということを多くの人に“伝える”ことであり、動物の素晴らしさを伝えることによって、その価値を共有し野生動物保護を訴えることができるのは動物園だけであるというものであった。“漫然と見てもらう”だけの施設というものは、客への「要求」が大きく、見る側に予備知識がなかったり、観察眼が養われていなかったりすると、なんの印象も残さない⁵⁾。悪くすれば、自身の間違った知識を確認して帰ることにもなりかねない。情報が少ない時代には情報に敏感になれるものだが、この情報化社会の中では、情報の取捨選択というものが無意識に行われている。つまり、情報発信者が受信者に対して“興味がない”や“つまらない”という感情を抱かせてしまった段階で、受信者は有益な情報でさえシャットアウトしてしまう。これは人の情報能力の限界に起因するものである。例えば、“興味がない”や“つまらない”等という感情を引き起こす1つの原因に、知ったつもりになっていることが挙げられる。動物園が飽きられた理由の1つに、動物園が成立した当初は動物が“いる”だけで楽しめたはずのものが、テレビなどで野生動物の姿や生態など、情報が簡単に手に入る

ようになってしまったため、その生き生きとした野生動物の映像と動物園の動物を比較し、なんとなく知ったつもりになり、動物園がつまらない場所となったのである。このような社会的背景の下、旭山動物園の存在意義を明確にし組織全体で共有することで、“伝える”ことを戦略に、戦術が立てられた。

まず、旭川動物園のオーナーは旭川市ではなく旭川市民であり、「おらが動物園づくり」をする。そのために、担当動物の魅力を一番よく知っている飼育係が“伝える”役割を果たす「ワンポイントガイド」の取組みが始まった。さらに、様々なイベントを行い話題になることでパブリシティに積極的に訴えた。このワンポイントガイドによる入園者との直接対話を通して、客が聞く態勢になるポイントを学び動物園に来る効用を与え、動物園の発信するメッセージを伝えることで、コアの市民ファン＝常連を作る。この常連を作るという戦略が明確に現れているのが、全国に先駆けて平成9年に導入された年間パスポートである。様々な取組みを通して、飼育係という仕事柄動物の幸せな暮らし方に閉じていた視点に、客を魅きつける、楽しませるという開かれた視点が加わることとなる。そこで、施設更新が適う予定もなかった時期であるにもかかわらず、「動物も幸せに暮らしそれを見る客も幸せになるのが理想の施設」という動物園の理想像を平成元年にまとめたものが、14枚のスケッチである。このスケッチの存在で、30周年記念事業として施設更新のチャンスが得られ、年間パスポートの導入により、それまで年に1回訪問するかどうかであった入園者を平均訪問回数2回強に引き上げ、またパスポート購入者増加によって、潜在的リピーターを増やしている（表2）。

表2 年間パスポート売上数と再入園者

年度		H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17
料金	一般入園料	420円	420円	420円	420円	580円	580円	580円	580円	580円
	パスポート料金	※500円	520円	520円	520円	1000円	1000円	1000円	1000円	1000円
夏季	パスポート	19,214	24,469	31,656	39,188	31,087	32,121	39,893	59,027	65,480
	パスポート再入園	20,454	33,071	41,377	66,684	50,516	53,086	52,154	75,058	74,841
	平均訪問回数	2.06	2.35	2.31	2.70	2.62	2.65	2.31	2.27	2.14
冬季	パスポート	冬季入園料: 290円				206	451	1,063	2,227	
	パスポート再入園	パスポート料金: 500円				5,759	12,089	14,223	26,280	
	平均訪問回数	平成17年度より夏季料金と統一				28.96	27.80	14.38	12.80	

※平成9年度のパスポート料金は10月より520円に改定

※平成17年度冬季開園中

出所：旭山動物園参考資料より筆者作成

(3)総論

日本における動物園の低迷の1つの要因は、環境の変化に対応した動物園の存在意義を明確に打ち出せなかったことにある。成立当時の社会的背景により遊戯施設としての機能のみが市民や自治体にとっての共通認識となり、動物園の重要な機能である教育や研究が動物園の現場に隠れてしまった。成立当初から市民や自治体が動物園に求めるものと動物園の現場が目指す方向性の違いは存在していたのである。情報が少なく珍獣がいるだけでもてはやされた時代はそれが問題とはならなかったが、テレビなどの普及により動物園に足を運ばずとも、また動物園で見るよりも生き生きとした動物たちが見られるようになったことでそのベクトルの違いが、動物園の存在をより曖昧なものにしてしまった。自治体にとってみれば市民サービスで建設したとはいえその負担は大きく、また市民の動物園離れが進み、さらに動物福祉の観点から動物園不要論が蔓延するなど、それを所有する意義は小さくなった。一方動物園側は、動物園の現

場に最も重要な「繁殖活動」や「種の保存」といった研究活動を閉じられた空間の中で進めていた。その閉じられた空間をオープンにし、動物園の存在意義を積極的に発信する第一歩が、旭山動物園における飼育係による「ワンポイントガイド」の取組みであった。前園長が異論を唱える飼育係に伝えた言葉を引用する。

「飼育係員は、自分の担当する動物たちを、健康に事故なく飼育管理して繁殖に努力するだけでは、十分でないと思う。自分の担当する動物たちが入園者や市民にどう受け取って観てもらえるかを考え、こういうふうに観て欲しいというメッセージを込めた働きかけが必要だと考えている。そのためには飼育係員が入園者に話しかけるのだ。飼育担当者こそが、その動物についての最も良い教師なのだ⁶⁾。」

職人気質な飼育係へのこの説得を可能にしたのは、当時現役の半数を占めていた飼育係と共に旭山動物園開園の際から獣医兼飼育係として働いてきた叩き上げの園長への信頼、組織の小規模さ、危機意識の共有であった。ここで、園長、学芸員、飼育係といった機能分化が統合され（旭山動物園の場合、学芸員はいなかったが）、組織に「ゆらぎ」と「冗長性」が投入された。さらに、動物園の存在意義を積極的に発信していく中で、情報が氾濫しているがゆえに知識と現実が乖離してしまった社会に対応して、「伝えるのは命」という明確なコンセプトに発展させている。「市民に動物のすごさを伝え、リピートしてもらうために、飼育係が先生となる」という明確な目的意識のもとに、手書き看板やニュースレターなどの積極的な情報発信の手段を生み出していく。

また、もともと自律性の高い組織に「ゆらぎ」と「冗長性」が取り込まれたことによって、様々なソフトの取組みの経験を通して各々が客の響くツボを学習し、それが職員で共有化され、具現化されたのが理想の動物園施設を記した前述した14枚のスケッチとなる。手段をより効果的にするためのハードへの応用である。こうして当時動物園の主流であった環境一体型展示手法を取り入れるのではなく、旭山方式と言われる「行動展示」を生み出した。そしてこの「行動展示」によって、珍獣に集客を頼りがちだった動物園において、日本在来の動物をも魅力的に見せることを可能にし、さらに“子どものリクリエーション施設”であった動物園を“大人も楽しめる”もの、そして何度訪れても楽しい所に変化させ、入園者を「常連化」した。これまでは人間が勝手に動物の人気を決め、それを見せることに終始していたため、親の義務として年1回子どもを連れて行く場所となっていた。情報過多の時代において、特に大人の知ったつもりになって閉じてしまっている感性を開かせるためには、知らないことを効果的に見せ惹きつけることが重要である。そうして初めて、メッセージ伝えることができる。独自のコンセプトを練り上げ、積極的な発信と客が受信できる状態を作り出したことが、現在の旭山動物園の差別化の第一歩である。

先に述べたように、「客の常連化」という取組みによって新しい方策を創出したことも重要であるが、外的な要因も大きく左右している。なぜなら施設更新への投資を可能にしたのは、旭川市の政策との合致があったからである。“テーマパーク構想”を掲げて当選した市長の存在と“動物園もこれだけの具体的な構想がある”と説得できた園長のどちらが欠けても現在の旭山動物園はなかった。さらに所管が商工観光部であったことも予算承認を可能にしている。施設更新に呼応して客数が年々増加したことが、旭山動物園を起爆剤とした地域活性化策を掲げ他への予算を抑えて連続的な投資を可能にした。実際、動物園の100kmルールを破り、旭山動物園の老家である円山動物園のある札幌や道外からの客が増加している。さらに市の施設である限り、新施設に伴うリスクテキングも市が否といえれば無理であるが、旭川市も柔軟に対応している様子が伺える。

組織と戦略の関係を考えた場合、環境の変化に対応し自らの存在意義を明確にした組織が、自律性を基本として、ルーティンを見直す「ゆらぎ」や業務の境界を越える「冗長性」を持つことによって、既存の枠組みを変えた新しい戦略が立てられる。そして戦略策定と実行が同組織内で行われることによって、その実行過程でさらによりよい戦略に練り直すことができる。旭山動物園の場合「常連」というリピーターを作るという戦略が打ち出され、それが組織員全員で実行された。ではなぜその戦略を全員で実行する組織が存在したのか。その要件は1. 旭川市の人事政策、2. 配属形態、3. 獣医師と飼育係の関係にあると考える。他の多くの公立動物園が職員の異動を設けている中で、旭川市の人事部は、動物飼育を「技能」や「技術」として捉え、動物園組織を特殊な知識、経験、専門性が求められる組織と認識しており、そのため基本的に異動を設けていない。その運営においてもその専門性に配慮し、歴代園長のほとんどが動物園で働いてきた獣医師出身者である。

一方、獣医師の特性を考えてみると、多くの人が「動物が好きだから動物の医療に携わりたい」という動機で獣医師という職業を選択するはずであり、その4割が臨床を希望することからも現場志向は強いと考えられる。しかしながらその仕事内容と比して、臨床業務を希望した場合、高収入が約束されているとはいえない。言い換えれば、獣医師という職業を選択した段階で初志貫徹するのであれば、業務内容に比例した収入をあきらめねばならず、安定した収入のために臨床を離れて一般企業に研究職や衛生職として就職という選択を迫られる。獣医師が飼育係としての業務に携わることで、獣医師にとっての動物園という勤務先が、公務員という安定した地位と臨床や研究に携わることのできる場となり、人気のある職場になりえると考えられる。また旭山動物園では開園当初から獣医師と飼育係が二人三脚で飼育技術の向上に切磋琢磨している。これが可能であったのは、飼育係が旭川市独自の制度である「技能吏員」として採用・配属されること⁷⁾によって、その職に対するプライドを醸成し自律を促進したからである。そのような環境下において、飼育係は飼育技術の向上、獣医師は野生動物の科学研究と同じ業務に携わりながら、それぞれの分野におけるプロ意識を醸成しており、お互いの知識と存在を尊重しあう関係が出来上がっていた。こうして戦略が全員で実行され、その実行過程で培われた各々の知識が共有化され、さらに戦略に磨きがかかり、野生動物の専門家ゆえ持ちえる動物の視点と人間の視点を融合させ、動物の展示手法として新しいアプローチである「行動展示」を可能にした。旭山動物園の組織は、グリーン・フィールド・エフェクトと呼ばれるように、昭和42年動物園設立当初の組織作りの段階から、定着率の高さによる知識の蓄積、事務職・獣医師・飼育係間のセクショナリズムがなく、自律性をもった協力関係が構築されていたのである。

動物園の歴史を振り返ってみると、欧米への追従、地方動物園では大都市動物園の追従であった部分が多い。目的論においても展示手法においても欧米からの輸入が大勢を占めていた動物園業界で、パラダイムの変革が現在の旭山動物園を勢いづけている。

旭山動物園の目指す方向性は、年間入園者数120万～130万人に落ち着き、何度でも気楽に訪れてもらう場所として存在し、訪れてくれた人を「満足」させることによって、「常連」になってもらうというものである。一方旭川市は、地域活性化の起爆剤として旭山動物園を核に、通過型から滞在型観光地への転向を模索している。しかしながら観光施設として観光客を呼び込んだ段階で「期待度」が上がり「不満」が出やすくなる。その「不満」に対応するために、過剰な投資が行われるようなことになれば動物園の目指す方向性とのギャップが生じかねない。方向性に違いがあるとはいえ、その思惑が一致したことに現在の旭山動物園の現状があるが、その方向性の違いのバランスをいかにとっていくかが、これからの課題である。ただ双方とも

現状はブームであるという見解においては一致しており、現在のブームが終焉する時に、旭山動物園の「常連化戦略」が真価を発揮することになる。

5. おわりに

本論文では、明確な差別化が難しいがゆえに誘客圏に限界がある地方の観光施設においてその集客が安定しないのは、リピートを促す仕組みづくりが欠如しているのではないかという問題意識に端を発し、現在右肩上がりでその客数を伸ばしている北海道旭川市の市立動物園である旭山動物園の取組みを事例に、そのリピーター戦略とその戦略を策定し実行した組織を、内的要因と外的要因から分析を試みた。

そこでまずリピーターを客単価と頻度の関係から4分割し、地方の観光施設においては単価が低く頻度の高い「常連」と呼ぶことのできるリピーターの獲得が重要であることを述べた。一般的なりピーターのメリットは、集客数の安定化を図ることによって新規顧客獲得のための営業コストや宣伝コストを抑制し、それを魅力度向上のためのハード面、ソフト面を含めた追加投資に充て、さらにリピートを促すという好循環を生むことである。しかしながら、差別化が可能なゆえに客単価も高く誘客圏も広い観光施設であれば、集客数を安定化させることで連続的かつ大規模な追加投資が可能になるが、明確な差別化の難しい地方の観光施設では絶対的な入込客数に限界があり、さらに客単価も低く大規模な追加投資はなかなか難しい。そこで重要となるのが頻度を上げる試みである。頻度を上げることで、集客数の安定化が可能になり、リピーターの好循環のメリットを享受することができる。また客単価が低いからこそ期待度は相対的に低く、客もその日常線の上にその購買行動を位置づけ、それから得られる便益がある程度満足のいくものであれば、経験してみないと評価ができないというサーチコストの高い旅行商品の特性上、情報探索や代替品評価といったことが行われずにリピート行動が起りやすくなると考えられる。常連化戦略に重要となるのは、過度な期待を抱かせない料金設定といつ訪れても新しい情報が発信・受信され、適度な満足を与えることである。そのためには様々なイベントや季節の変化に合わせた見せ方の工夫が必要であり、またその存在を想起させる刺激、口コミやパブリシティが重要となる。

次に具体的に旭山動物園の常連化戦略はどういうものであったか。それは環境の変化に対応し、動物を“見てもらう”という受身の状態から動物の魅力を“伝える”という積極的な戦略への転換であった。動物に興味があり予備知識のある人であれば、動物を“見てもらう”施設であっても楽しむことができるが、興味のない人や知識のない人には何も伝わらず、結果つまらないものになってしまう。現在の情報化社会の中で人は興味のない情報には無頓着であり、人を魅きつけるためには、興味を引くことが重要となる。そこで旭山動物園では、その商品を一番知っている専門家や技術者がその情報を積極的に発信した。しかしながら説明書に書いてあるような商品情報を連ねても客の興味は引けない。その商品の何がおもしろく、何が画期的なのか、購入によってどんな便益が得られるかなど、客の興味を引くポイントを刺激し、情報受信ができる状態を引き出さなければ情報は伝わらない。専門家や技術者にとっても当然であると思っていたことが実は知られていなかったり、おもしろいと思ったものを客と共有したりと、子どもだけでなく大人も含めたその双方向のインタラクションによって客には満足感を、情報発信側には「進入することによる学習」をもたらした。つまり専門家や技術者が機能分化するのではなく、特性の違う機能を統合することにより、知識創造組織のベースが構築された。さらにそこで獲得した知識やノウハウが組織の中で共有化され、商品の効果的な見せ方などへのハードに応用され、新しい方策が創出された。それが、旭山方式と呼ばれる「行動展示」の

手法である。さらに様々なイベント、夏に行われる夜の動物園、冬の動物園など、季節によってもその魅せ方を変化させ、口コミやパブリシティを利用した積極的な情報発信、また年間パスポートの導入などにより、リピート意向を持つ客にリピートしやすい環境を整え、刺激を与えることでリピートを促し、客を「常連化」している。そしてその知識やノウハウの蓄積が、追加投資の機会を実現させ、さらなる「常連化」を促進させた。しかしながら、現在は市政策との一致により通常であれば実現の難しい、連続的な設備への追加投資が行われ、全国メディアに取り上げられたことも相乗効果となって新規客が殺到している状態にあり、「常連化戦略」が有効に働いていないのが現状である。

ではなぜ、旭山動物園はこの「常連化戦略」を策定し実行できたのか。旭山動物園の場合、組織のドラスティックな変革が行われたわけではなく、開園当初から積み上げられたものであった。環境の急激な変化に対応を迫られた動物園の存在意義を「動物の素晴らしさを伝えることでその価値を共有し、野生動物保護を訴え命の大切さも伝えることができるのは動物園だけだ」と明確にし、目標を達成するための戦略が策定され戦術が全員で実行された。それを可能にしたのは、1. 旭川市の人事政策、2. 配属形態、3. 獣医師と飼育係の関係であった。旭川市の人事部は、動物飼育を「技能」や「技術」として捉え、動物園の知識・経験・専門性を考慮し基本的に異動のない人事政策をとったことで、それらの知識・経験・専門性の蓄積、共有が可能となった。また制度として飼育係が技能吏員として技術職扱いで採用・配属されることで、専門職としてのプライドを持って職務に邁進することができ、また獣医師資格を持つ者が飼育係として配属されることにより、獣医師にとっても、臨床と研究のできる獣医師本来の動機を生き生きと発揮できる数少ない職場となった。こうして獣医師の科学知と飼育係の経験知が分断されることなく融合した。園の運営も獣医師出身者に任されることが多く、開園当初のゼロから物事を構築する楽しさと自由で勉強熱心な雰囲気を受け継がれ、飼育係は飼育技術の向上、獣医師は野生動物の科学的研究と同じ業務に携わりながら、それぞれの分野におけるプロ意識を醸成しており、お互いの知識と存在を尊重しあう関係が出来上がっていた。

このことが、「常連化戦略」を打ち出しその戦術として立てられた当時の常識を超えたワンポイントガイドの試みが、動物園開園当初より苦楽を共にした獣医師である前園長と当時飼育係長であった現園長の、飼育係の反発に対する説得を可能にしたと考える。

この調査研究で明らかになったことは、まず1点目として、地方の観光施設のリピーター戦略は、客単価は低いが高頻度の高い「常連」を魅きつける「観光客の常連化戦略」であるということである。常連化戦略に重要となるのは頻度を上げる試みであり、過度な期待を抱かせない料金設定といつ訪れても新しい情報が発信・受信され、適度な満足を与えることである。そのためには様々なイベントや季節の変化に合わせた見せ方の工夫が必要であり、またその存在を想起させる刺激、口コミやパブリシティが重要となる。

2点目は新戦略を策定し実行できる組織のあり方である。環境の変化に対応し自らの存在意義を明確にした組織が、自律性を基本として、ルーティンを見直す「ゆらぎ」や業務の境界を越える「冗長性」を持つことによって、既存の枠組みを変えた新しい戦略の創出を可能にし、またその戦略が同組織で実行されることによってさらにその戦略が進化する。そしてその戦略の実行を組織員全員で行うためには、それぞれの職務内容にプライドが持て、専門性を深めることのできる環境を整えることによってプロ意識を醸成し、組織員の関係性においてセクショナリズムを廃し、お互いの知識や存在を尊重しあう関係を構築することである。

【注】

- 1) 動物の展示手法として主流であった「生態的展示」や「環境一体型展示」と対比される展示手法。「動物にとって快適な環境を創り、本来の能力を最大限に引き出すことによって、見物客も楽しめるものにするというもの」(週刊SPA!編集部, 2005) などとも定義される。
- 2) 動物園は博物館法によって博物館の一種として分類される。全国の博物館数は約3,000、美術館約500(前田、1998)であり、動物園に限定しても、平成17年度現在92(社団法人日本動物園水族館協会加盟動物園)、協会に加盟していない小規模の動物園やサファリパークなども存在することを鑑みると、その競合状況が窺える。
- 3) 観光客の訪問地選択行動における「主観的確率」とはその訪問が可能となる確からしさであり、経済的な負担、時間、身体的な条件などの要因が影響する。「主観的効用」とは、その訪問によって自分が得られると考えられるメリットあるいは効用である(宮原、2001)。
- 4) 訪問地決定プロセスは、ニーズ認識、情報探索、代替品評価、購買決定、購買後の行動という5つの段階からなる。旅行商品においては、購買後の行動が次回の情報探索、代替品評価に大きな影響力を及ぼす。
- 5) 河端裕人(1999)『動物園にできること』p.46.
- 6) 菅野浩(1997)『きたの動物園』p.226.
- 7) 旭川市職員の任用等に関する規則, 旭川市ホームページ, 旭川市役所総務部人事課.

【参考文献】

- 市森真理「旭川市旭山動物園」『月刊レジャー産業』2005.02.
- Jafar Jafari (2000) *Encyclopedia of tourism*, Routledge. p.501.
- 菅野浩(1997)『きたの動物園—旭山のすてきな仲間たち—』, ㈱旭川振興公社.
- 河端裕人(1999)『動物園にできること』, 文藝春秋.
- Kotler Philip, Bowen John R., Makens James C.(2002) *Marketing for Hospitality and Tourism*, 3rd, Edition, Prentice Hall (邦訳: 白井義男監訳、平林祥訳(2003)『コトラーのホスピタリティ&ツーリズム・マーケティング』, ピアソン・エデュケーション).
- 粟田房穂(2002)「ディズニー流経営術の極意」『商業界』2002.2.
- 前田勇(1998)『現代観光学キーワード事典』, 学文社.
- 宮原英種・宮原和子(2001)『観光心理学を愉しむ』, 株式会社ナカニシヤ出版.
- 社団法人日本動物園水族館協会『日本動物園水族館年報』(昭和58年度～平成16年度).
- 小野崎保(2002)『動物園が地域経済に及ぼす影響—旭山動物園および園内施設整備にかかる経済波及効果分析報告書—』, 旭川市.
- 週刊SPA!編集部(2005)『旭山動物園の奇跡』, 扶桑社.
- 渡辺守雄・西村清和・浅見克彦・正田陽一・池上俊一・日橋一昭・中村禎里・山本茂行・柏木博(2000)『動物園というメディア』, 青弓社.

【参考資料】

- 旭川市役所商工観光部(2005)『旭川市動物園事業特別会計収支状況』, 旭川市役所商工観光部.
- 旭山動物園(2005)『旭山動物園 入園者状況』, 旭山動物園.

【インターネット】

- 旭川市職員の任用等に関する規則, 旭川市ホームページ, 旭川市役所総務部人事課,
http://www.city.asahikawa.hokkaido.jp/files/soumu_soumu/dlw_reiki/33290210003400000000/41790210001300000000/print.html, (2006年1月10日閲覧).
- 旭山動物園ホームページ, 旭山動物園, <http://www.city.asahikawa.hokkaido.jp/files/asahiyamazoo/index.html> (2006年1月7日閲覧).